



6. NEUER GESCHÄFTSFÜHRER – NEUE BESEN KEHREN GUT



Holger Rother studierte Mathematik und begann vor 15 Jahren in der Personalberatung. Seit über 10 Jahren Jahren unterstützt er Unternehmen und speziell Kanzleien bei der Suche nach Geschäftsführern, Partner und Führungskräften.

Die Wirtschaft zieht erfreulicherweise wieder an, sodass wieder mehr Führungskräfte – auch über den Headhunter – eingestellt werden. Welche Auswirkungen hat diese wirtschaftliche Hochphase auf das Anforderungsprofil der zu suchenden Führungskräfte und speziell neu einzustellender Geschäftsführer? Holger Rother, Geschäftsführender Gesellschafter von Management Search in Neu-Isenburg berichtet über dieses Thema.

Die stark veränderte wirtschaftliche Situation in Deutschland macht es immer häufiger erforderlich, neue Geschäftsführer mit der Leitung einer Gesellschaft zu beauftragen.

Die stark veränderte wirtschaftliche Situation in Deutschland macht es immer häufiger erforderlich, neue Geschäftsführer mit der Leitung einer Gesellschaft zu beauftragen. Erfreulicherweise geht es zumeist um den Aufbau neuer Gesellschaften oder eigenständiger Bereiche, die in dieser

Aufschwungphase entwickelt werden müssen, wobei zu unterscheiden gilt, ob dieser Bereich personell schon vorhanden ist oder erst noch auch an Mitarbeitern aufgebaut werden muss. Von der personellen Situation unabhängig ist sicherlich die Variante zu befürworten, vorhandene Führungskräfte in die Funktion der Geschäftsführer zu entwickeln. Sie bringen den ganz deutlichen Vorteil mit, die Kultur – ein zunehmend wichtiger Faktor – des Unternehmens zu kennen und bereits Kontakte zu den wichtigen Entscheidungs-

trägern zu haben. Gleichzeitig geht von dieser internen Nachbesetzung die ausgesprochen hoch einzustufende Motivation an alle Mitarbeiter aus, im eigenen Unternehmen gute Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten zu haben.

Gleichwohl mag es darüber hinaus annähernd beliebig viele Gründe geben, die interne Rekrutierung mit externen Führungskräften zu durchmischen, um ganz bewusst neue Ideen, Strategien oder auch Kundenzugänge kurzfristig zu forcieren.

Aber kommen wir zurück zu den neuen Geschäftsführern, die für neue Aufgaben neu rekrutiert werden müssen.

Die gängigsten Aufgaben sind vielseitig und erstrecken sich von dem Personal- aufbau, der Führungsverantwortung und -motivation über die strategische Planung neuer Geschäftsbereiche (möglicherweise auch nur die Weiterführung bestehender Aktivitäten) bis hin zu weiteren spezifischen und funktionellen Aufgaben. Über meine langjährigen Erfahrungen in der Rekrutierung von Führungskräften und Geschäftsführern kann ich erfreulicherweise erkennen, dass, abgesehen von Sanierungsfällen, in denen durchgreifende Hardliner gefragt sind, immer häufiger der Geschäftsführer gesucht wird, der in erster Linie begeistert, mo-

tiviert und vorlebt. Demzufolge nehmen die „weichen Faktoren“ zu, während die von jeher geforderten Fakten, wie z. B. Ausbildung, Mitarbeiter- oder Umsatzverantwortung, leichter bearbeitet werden können. Zu den weichen Faktoren zählt auch, ob ein neuer Geschäftsführer für einen Konzern oder eine inhabergeführte Gesellschaft gesucht wird entsprechende Einstellungen, Gedankenmuster gefordert werden.

So konnten wir in der Vergangenheit sowohl Geschäftsführer für inhabergeführte Verlage wie auch für eine Konzerntochter suchen und Entsprechendes feststellen.

Bei den Verlagen haben die Inhaber sehr viel Gewicht auf die Persönlichkeit der zukünftigen Geschäftsführer und eine vertrauensvolle, gute und enge Zusammenarbeit gelegt. Konkrete Aufgaben für den Aufbau erstens einer neuen Lesergruppe und zweitens eines internetgestützten Verlagszweiges waren von den Inhabern gefordert. Anders sah es bei der Rekrutierung eines Geschäftsführers für eine Konzerntochter im Anlagenbau aus.

Dort gab uns der Holdingvorstand relativ genaue Vorgabe zu den Hardfacts, von der Ausbildung über Umsatzverantwortung bis zum optimalen Suchfeld von zum Teil konkurrierenden Firmen. Auch im Verlauf der Suche waren



wir hier viel mehr gefordert, uns an die strengen Vorgaben bzgl. der CVs zu halten als auf die Persönlichkeit der potenziellen Gesprächspartner zu achten. Erfreulicherweise wurde in allen Fällen mehr der kollegiale Teamplayer als der Hardliner gesucht und gefunden. Auf jeden neuen Geschäftsführer warten neue Herausforderungen, da jeder Wechsel in der Geschäftsführung zumeist auch dazu genutzt wird, neue Wege zu begehen und nicht nur in die Fußstapfen der Vorgänger zu treten. Gut beraten sind die Geschäftsführer, die respektvoll mit den Ideen und Konzepten der Vorgänger umgehen und dennoch die erwarteten Neuerungen zügig umsetzen.

Geschäftsführer, die sich verändern wollen, sollten schon rechtzeitig ihr Netzwerk aufbauen und ihre Kontakte zu Personalberatern pflegen. Dazu gehört auch, dass man über die einschlägigen Suchmaschinen die gängigen Internet-Jobbörsen und vertrauenswürdigen Personalberater kontaktiert, um sehr gezielt nach geeigneten Vakanzen zu schauen.

Holger Rother / Management Search GmbH ■

© RTimages, www.shutterstock.com